



# *Evolution & Philanthropy*

## **Дайджест публикаций международного филантропического сообщества**

***Выпуск № 7 (25), июль 2012 г.***

*Если Вы хотели бы получить  
предыдущие выпуски Дайджеста  
или тематические подборки статей  
за 2010 - 2012 гг.*

*и/или получать Дайджест  
в будущем, сообщите  
об этом по адресу:*

***evd\_oa@uralsib.ru***

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА</b> .....	<b>5</b>
<b>1) Результаты четвертого ежегодного исследования: состояние дел в американском НКО-секторе</b> .....	<b>5</b>
Фонд финансирования НКО (Nonprofit Finance Fund) опубликовал неутешительные выводы опроса, который, к сожалению, не принёс добрых вестей - финансовое положение НКО продолжает ухудшаться <a href="http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/moving-beyond-business-as-usual/?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail">http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/moving-beyond-business-as-usual/?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&amp;utm_content=Yahoo%21+Mail</a>	
<b>2) Новый отчёт о состоянии гражданского общества</b> .....	<b>6</b>
В сотрудничестве с широким кругом некоммерческих организаций и других причастных сторон Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS подготовил отчёт, который формирует «портрет» глобального гражданского общества, а также отражает динамику и перспективы его развития. <a href="https://civicus.org/en/news-and-resources/789-time-for-a-new-social-contract-civicus-report-suggests-a-generational-opportunity-in-the-face-of-multiple-crises">https://civicus.org/en/news-and-resources/789-time-for-a-new-social-contract-civicus-report-suggests-a-generational-opportunity-in-the-face-of-multiple-crises</a>	
<b>II. GR</b> .....	<b>6</b>
<b>1) Квази-государственные благотворительные фонды: аномалия или норма?</b> .....	<b>6</b>
В статье для известного американского издания Nonprofit Quarterly экс-директор Национального комитета ответственной филантропии (NCRP) Рик Коэн (Rick Cohen) критикует практику создания благотворительных фондов при государственных организациях. <a href="http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20145-philanthropy-funding-government-work-theres-a-foundation-for-thatseveral-actually.html">http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20145-philanthropy-funding-government-work-theres-a-foundation-for-thatseveral-actually.html</a>	
<b>III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ</b> .....	<b>7</b>
<b>1) О размерах оплаты труда в американских фондах</b> .....	<b>7</b>
Расследования, проведённые Финансовым комитетом Сената США, привлекали внимание общественности к информации о размерах компенсаций, которые фонды выплачивают своим руководителям, членам советов директоров и сотрудникам. Отчёт Совета фондов (The Council on Foundations) «Заработная плата и льготы в грантодающих организациях – 2011» (The 2011 Grantmakers Salary and Benefits Report) даёт ответы на ряд волнующих вопросов. <a href="http://www.nonprofitquarterly.org/governancevoice/20016-foundation-portrait-demographics-and-compensation.html">http://www.nonprofitquarterly.org/governancevoice/20016-foundation-portrait-demographics-and-compensation.html</a>	
<b>2) Непопулярное решение проблем чрезмерных вознаграждений и накладных расходов</b> .....	<b>8</b>
Губернатор Нью-Йорка Эндрю Куомо (Andrew Cuomo) решил бороться с нарушениями в НКО радикальными способами – ограничить заработную плату директоров и установить лимит для накладных расходов. <a href="http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20147-ny-agencies-react-to-cuomos-cap-on-nonprofit-ceo-pay-and-overhead.html">http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20147-ny-agencies-react-to-cuomos-cap-on-nonprofit-ceo-pay-and-overhead.html</a>	
<b>IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> .....	<b>9</b>
<b>1) Оценка эффективности - не пожелание, а требование времени</b> .....	<b>9</b>
Чтобы повысить качество услуг, снизить затраты и привлечь новых доноров, НКО должны отладить механизмы оценки результатов и эффективности. Иных вариантов сегодня нет. Однако для решения этой сложной задачи необходимо изменить культуру НКО. <a href="http://philanthropy.com/article/How-Data-Can-Improve-a/131342/">http://philanthropy.com/article/How-Data-Can-Improve-a/131342/</a>	

**V. СТРАТЕГИЯ .....10**

**1) Что делать с неэффективными или невостребованными услугами?! ..... 10**

Национальный научный фонд (The National Endowment for Science/Nesta; Великобритания) опубликовал отчёт, который показывает, каким образом отказ от недостаточно востребованных услуг открывает путь к инновациям и эффективному использованию бюджетных средств.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12146/nesta\\_report\\_encourages\\_creative\\_decommissioning?utm\\_source=19+April+Finance&utm\\_campaign=19+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12146/nesta_report_encourages_creative_decommissioning?utm_source=19+April+Finance&utm_campaign=19+April+Finance&utm_medium=email)

**2) Просканируйте своё окружение ..... 10**

Интернет-ресурс GrantCraft выпустил обновленную версию руководства Scanning the Landscape 2.0, включающую описание процессов «сканирования организаций», которое сопровождается примерами применения современных технологий в практике американских и европейских доноров.

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2012/04/new-grantcraft-guide-helps-funders-scan-in-the-digital-age.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2012/04/new-grantcraft-guide-helps-funders-scan-in-the-digital-age.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

**3) Почему крупные частные фонды принимают внешние пожертвования? ..... 11**

Фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. And Catherine T. MacArthur Foundation) утвердил новую политику, согласно которой организация может принимать пожертвования от общества.

Однако данный шаг не является частью фандрайзинговой кампании – призывов пожертвовать средства фонду не будет.

[http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/macarthur-opens-the-door-to-donations-by-outsiders/1674?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/macarthur-opens-the-door-to-donations-by-outsiders/1674?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

**VI. УПРАВЛЕНИЕ ..... 11**

**1) Совет директоров НКО должен быть готов к неудобным вопросам ..... 11**

Фонд Сьюзан Г. Комен (Susan G. Komen) решил прекратить финансирование медицинских центров Американской федерации планирования семьи (Planned Parenthood Federation of America / PPFА) и подвергся жёсткой критике со стороны женских правозащитных групп, некоторых политиков и СМИ. Юриконсульт из Чикаго Майкл Перегрин (Micael Peregrine) считает, что некоммерческим организациям стоит извлечь уроки из данной истории.

[http://philanthropy.com/article/Steps-Charity-Leaders-Can-Take/130829/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Steps-Charity-Leaders-Can-Take/130829/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

**VII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ ..... 12**

**1) Социально-ориентированные инвестиции нуждаются в филантропии ..... 12**

Основываясь на результатах исследования, Monitor Inclusive Markets (подразделение международной консалтинговой организации Monitor Group) размышляет о трудностях и перспективах инклюзивных моделей бизнеса, социально-ориентированных инвестиций (impact investing) и роли филантропии в новом контексте.

<http://www.mim.monitor.com/blueprinttoscale.html>

**2) Оплата работы НКО по результатам: «за» и «против» ..... 13**

Британская Ревизионная комиссия (The Audit Commission) изучила местный и международный опыт применения контрактов, предусматривающих оплату по результатам, но с выводами об эффективности новой схемы финансирования социальных услуг пока не спешит.

[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12152/pbr\\_is\\_not\\_the\\_only\\_option\\_advises\\_audit\\_commission?utm\\_source=20+April+Finance&utm\\_campaign=20+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12152/pbr_is_not_the_only_option_advises_audit_commission?utm_source=20+April+Finance&utm_campaign=20+April+Finance&utm_medium=email)

**VIII. ИНИЦИАТИВЫ ..... 14**

**1) Поиск новых решений для нового века ..... 14**

В честь своего векового юбилея Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) будет до 2013 года выполнять специальную инициативу, нацеленную на выявление и разработку инновационных решений, нацеленных на снижение уровня бедности.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377200020>

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=376100028>

- 2) Новый ресурс для изучения нюансов правового регулирования лоббистской деятельности и адвокации** ..... 14  
*Пять крупнейших частных фондов США сообщили о запуске бесплатного онлайн ресурса, который поможет программным сотрудникам разобраться в правовых аспектах деятельности, связанной с лоббированием интересов, защитой прав и влиянием на законодательство и политики.*  
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377200015>

## **IX. IT и КОММУНИКАЦИИ**..... 15

- 1) Новое исследование: социальные сети в жизни НКО вчера и сегодня** ..... 15  
*Три американские организации, которые занимаются вопросами применения современных технологий в НКО-секторе - The Nonprofit Technology Network, Common Knowledge и Blackbaud – провели опрос, в ходе которого 3 522 НКО предоставили данные, позволяющие оценить и сравнить практику работы в социальных сетях в 2010-2012 гг.*  
<http://www.nten.org/blog/2012/04/03/report-release-the-2012-nonprofit-social-networking-benchmarks>
- 2) Как оценить интерес аудитории в открытом пространстве** ..... 16  
*Программы, подобные Google Analytics, позволяют некоммерческим организациям получать широкий спектр информации о своей виртуальной аудитории. Осталось лишь разобраться, какие данные действительно имеют значение; и как правильно организовать работу.*  
[http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/3-online-traffic-measures-all-nonprofits-should-track/30605?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/3-online-traffic-measures-all-nonprofits-should-track/30605?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)
- 3) Поддержка со стороны руководства – залог успешной работы в социальных сетях** ..... 16  
*Без поддержки руководства специалисты по коммуникациям не могут эффективно привлекать сторонников в социальных сетях. К такому выводу пришли участники ежегодной международной конференции Сети «Некоммерческие технологии» (The Nonprofit Technology Network), прошедшей в Сан-Франциско в апреле 2012 года.*  
[http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/greenpeace-experiments-with-technology-team-structure/30478?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/greenpeace-experiments-with-technology-team-structure/30478?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)
- 4) Информационное партнерство для воссоздания полной картины деятельности и финансовых потоков в сфере международной помощи** ..... 17  
*Отделение Центра фондов (The Foundation Center) в Нью-Йорке и НКО «Портал развития» (Development Gateway; Вашингтон) объявили о стратегическом партнерстве, в рамках которого организации направят свои ресурсы и знания о глобальной филантропии на воссоздание целостной картины финансовых потоков в сфере международной помощи.*  
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377300021>

## **X. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ** ..... 18

- 1) Руководство по подготовке лидеров для корпоративной благотворительности** ..... 18  
*Американская ассоциация «Совет фондов» (The Council on Foundations) сообщила о завершении годового проекта, в результате которого появился важный документ - «Чем значительнее социальный эффект, тем выше ценность: Практическое руководство по реализации лидерских инициатив в сфере корпоративной благотворительности» (Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy).*  
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377700018>

## **XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО**..... 18

- 1) Международные добровольческие организации объединяют усилия**..... 18  
*В апреле 2012 года Программа добровольцев ООН (United Nations Volunteers) и Международная добровольческая служба (Voluntary Services Overseas) объявили о создании партнерства, целями которого является активизация движения волонтеров на местах и достижение максимального социального эффекта для сообществ.*  
[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12150/international\\_volunteering\\_agencies\\_formalise\\_working\\_agreement?utm\\_source=19+April+Finance&utm\\_campaign=19+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12150/international_volunteering_agencies_formalise_working_agreement?utm_source=19+April+Finance&utm_campaign=19+April+Finance&utm_medium=email)
- 2) Участие добровольцев – не повод для сокращения штата** ..... 19  
*Ассоциация «Добровольческая Англия» (Volunteering England) напомнила благотворительным организациям о том, что деятельность волонтеров не должна подменять работу штатных сотрудников НКО и влиять на условия оплаты их труда.* ..... 19  
[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12147/volunteering\\_england\\_offer\\_guidance\\_on\\_avoiding\\_job\\_substitution?utm\\_source=19+April+Finance&utm\\_campaign=19+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12147/volunteering_england_offer_guidance_on_avoiding_job_substitution?utm_source=19+April+Finance&utm_campaign=19+April+Finance&utm_medium=email) ..... 19

## I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

### 1) РЕЗУЛЬТАТЫ ЧЕТВЕРТОГО ЕЖЕГОДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ: СОСТОЯНИЕ ДЕЛ В АМЕРИКАНСКОМ НКО-СЕКТОРЕ

Фонд финансирования НКО (Nonprofit Finance Fund) опубликовал неутешительные выводы опроса, который, к сожалению, не принёс добрых вестей - финансовое положение НКО продолжает ухудшаться.

[http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/moving-beyond-business-as-usual/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/05/moving-beyond-business-as-usual/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)



В ходе опроса половина респондентов оценила своё финансовое положение (в 2011 году) как стабильное. Это хорошие новости. Однако  $\frac{3}{4}$  НКО, которые получают основное финансирование от государства, не могут полностью покрыть свои расходы. Более того, уже четвертый год подряд сервисные организации, предлагающие обществу «жизненно важные» услуги, сообщают об увеличении финансового дефицита. Чтобы остаться «на плаву», они сокращают объём услуг, задерживают оплату поставщикам, активнее привлекают добровольцев и отработывают большее количество часов за прежнюю зарплату. Безусловно, частные фонды не могут восполнить нехватку финансов, возникшую в силу сокращения бюджета социальной сферы. Тем не менее,

они могут поспособствовать устойчивости НКО, изменив подход к практике оказания финансовой помощи:

1. *Стимулировать использование структурного профицита для формирования резервных фондов*, которые могли бы поддержать НКО в непредвиденных и чрезвычайных обстоятельствах. В условиях сокращения госбюджета наличие доходов от коммерческой деятельности стоит расценивать не как свидетельство уклонения НКО от выполнения миссии, но как источник дополнительных средств (сверх бюджета) для создания резервов. Поэтому фондам стоит поощрять НКО, позволяя направлять «излишки» в резервные фонды.
2. *Изменить отношение к накладным расходам НКО* - Фондам пора признать, что затраты на повышение квалификации сотрудников, развитие инфраструктуры, систем, коммуникаций и т.д. – это не пустая трата денег, но инвестиции, без которых организация долго не продержится.
3. *Взглянуть на себя стороны* - Фонд, который является подлинным «строителем будущего» (а не «скупщиком» лучших проектов по невысокой цене), вполне может предоставить некоммерческой организации «капитал развития».

Чтобы добиться взаимопонимания по данным вопросам, необходимо открытое обсуждение реального финансового положения НКО. К сожалению, опрос показал, что такой диалог с фондами складывается лишь у одной из пяти НКО. Авторы отчёта объясняют такую ситуацию наличием двух проблем:

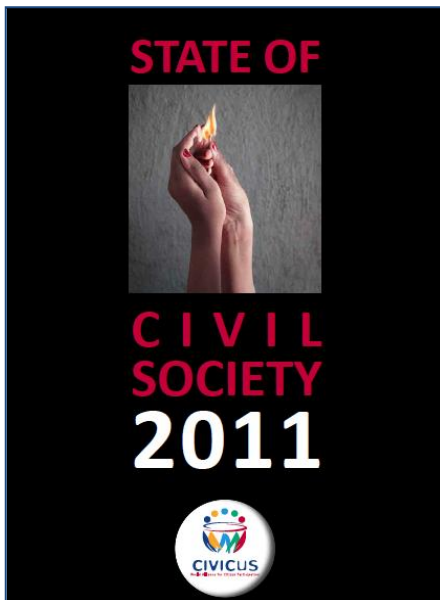
1. Лишь немногие менеджеры и программные специалисты фондов обладают навыками и имеют доступ к инструментам, позволяющим оценить финансовую сторону жизни НКО.
2. Даже если финансовые возможности определены, взаимоотношения между фондами и грантополучателями не способствуют открытой дискуссии.

Чтобы откликнуться на первую проблему, Фонд финансирования НКО (NFF) в партнерстве с информационной службой GuideStar запустил онлайн платформу **Financial SCAN** («Сканер финансов»), которая позволяет определять степень «финансового здоровья» 240 000 американских НКО. Начало положено, и фонды могут приступать к решению второй проблемы – к построению конструктивного диалога с грантополучателями.

## 2) НОВЫЙ ОТЧЁТ О СОСТОЯНИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

В сотрудничестве с широким кругом некоммерческих организаций и других причастных сторон Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS подготовил отчёт, который формирует «портрет» глобального гражданского общества, а также отражает динамику и перспективы его развития.

<https://civicus.org/en/news-and-resources/789-time-for-a-new-social-contract-civicus-report-suggests-a-generational-opportunity-in-the-face-of-multiple-crises>



В отчёте «Состояние гражданского общества – 2011» (*The State of Civil Society 2011*) говорится о том, что в период кризиса попытки государств поддержать частный капитал за счет граждан усилили сопротивление общества неэффективному управлению и коррупции. Граждане настаивают на новом общественном договоре. Правительства преследуют активистов и, в частности, блоггеров, которые поддерживают гражданские акции в интернет-пространстве. Однако документ также отмечает, что волна гражданской активности 2011 года оказалась стихийной и обошла стороной «организованное гражданское общество». Данный факт свидетельствует о том, что гражданское общество (ГО) не может функционировать в прежнем режиме. Чтобы обеспечить достойный отклик на кризис, необходимо сформировать новые, более «инклюзивные» коалиции и сообщества, которые смогут объединить представителей различных организаций, местных групп, новых протестных движений, религиозных объединений, профсоюзов и онлайн активистов. CIVICUS готов организовать международное событие, которое поддержит данные коалиции и

наметит новые стратегические задачи на 2013-2017 гг. В целях определения повестки дня ГО в период кризиса, CIVICUS также активно взаимодействует с различными аудиториями. Помимо этого, Всемирный альянс проводит консультации по вопросам нового общественного договора. Результаты данной работы будут озвучены в ходе ежегодной Всемирной Ассамблеи в Монреале (Канада, 3-7 сентября 2012 г.).

## II. GR

### 1) КВАЗИ-ГОСУДАРСТВЕННЫЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ФОНДЫ: АНОМАЛИЯ ИЛИ НОРМА?

В статье для известного американского издания *Nonprofit Quarterly* экс-директор Национального комитета ответственной филантропии (NCRP) Рик Коэн (Rick Cohen) критикует практику создания благотворительных фондов при государственных организациях.

<http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20145-philanthropy-funding-government-work-theres-a-foundation-for-thatseveral-actually.html>

Чтобы разобраться в ситуации, Рик Коэн рассматривает несколько примеров, когда с помощью благотворительных фондов государственные агентства привлекают средства бизнеса и частных доноров. Одним из таких нестандартных представителей некоммерческого (т.е. освобождённого от налогов) сектора является Национальный фонд Центров контроля и профилактики заболеваний, известный как The CDC Foundation. Согласно форме налоговой отчётности 990, в 2009 году фонд привлек 57,6 млн. долларов, а в 2010 – 23 млн. Это неплохие показатели для периода рецессии, когда многие организации филантропического сектора столкнулись с серьёзными проблемами. The CDC Foundation использовал средства для реализации ряда инициатив по пропаганде здорового образа жизни и предотвращению заболеваний (в т.ч. за пределами США). Ещё один загадочный фонд - In-Q-Tel - существует при Центральном разведывательном управлении (The Central Intelligence Agency). Так же как The CDC Foundation, фонд In-Q-Tel не испытывает проблем с финансированием: в 2009 году его доходы составили 50,4 млн. долларов, а в 2010 – 56,4 млн. Фонд,

как правило, софинансирует проекты компаний, которые способны обеспечить ЦРУ уникальными техническими разработками.

Эксперт напоминает, что роль НКО-сектора заключается в том, чтобы привлекать внимание государства к актуальным проблемам и предлагать услуги, которые способны стать реальным откликом на потребности общества. Таким образом, НКО (и фонды, которые их поддерживают) дополняют, а не подменяют деятельность государства. При ином раскладе благотворительность свелась бы к мобилизации средств для латания бюджетных дыр. Если квази-государственные фонды продолжат игру на некоммерческом поле, то НКО, безусловно, проиграют. Ведь они не могут устроить своим донорам личную встречу с высокопоставленной персоной или посодействовать установлению неформальных контактов с теми, кто принимает решения и разрабатывает законы. Вполне возможно, что The CDC Foundation и In-Q-Tel – это всего лишь исключения из правил, но вероятность усиления тенденции достаточно высокая. В настоящий момент Конгресс США рассматривает заявку сенатора от штата Гавайи на создание фонда Федеральной администрации по управлению в чрезвычайных ситуациях (The Federal Emergency Management Administration). Если заявка будет утверждена, то станет очевидно, что практика квази-государственных фондов перестала быть случайным «отклонением от нормы» и переключалась в разряд закономерностей. Более того, если правительство будет воспринимать филантропию как способ сокращения бюджетных расходов, то за вышеупомянутыми относительно небольшими фондами появятся другие. Сегодняшний умеренный аппетит к государственных учреждений к филантропическому капиталу может стать чрезмерным и увеличить бюджетный дефицит в будущем.

### III. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

#### 1) О РАЗМЕРАХ ОПЛАТЫ ТРУДА В АМЕРИКАНСКИХ ФОНДАХ

*Расследования, проведённые Финансовым комитетом Сената США, привлекали внимание общественности к информации о размерах компенсаций, которые фонды выплачивают своим руководителям, членам советов директоров и сотрудникам. Отчёт Совета фондов (The Council on Foundations) «Заработная плата и льготы в грантодающих организациях – 2011» (The 2011 Grantmakers Salary and Benefits Report) даёт ответы на ряд волнующих вопросов.*

<http://www.nonprofitquarterly.org/governancevoice/20016-foundation-portrait-demographics-and-compensation.html>

- *Демографические характеристики кадрового состава фондов.* - Штаты фондов на 10% укомплектованы людьми в возрасте до 30 лет, при этом среди 910 фондов-участников опроса лишь один сообщил о том, что директор организации относится к данной возрастной категории. Женщины представляют 3/4 программного персонала и практически половину исполнительных и программных директоров. Однако в самых крупных фондах с активами в 750 млн. долларов женщины занимают высокие позиции лишь в 28,9% случаев. Расовые и этнические характеристики не отличаются разнообразием: 76% сотрудников – белые, 11% - афроамериканцы, 6% - испаноязычные, 4% - люди азиатского происхождения, и 2% - «другие».

Тип фонда (с активами более 500 млн. долларов)	Сред. з/п	Макс. з/п
Фонды местных сообществ (28)	\$295,500	\$650,000
Частные фонды (40)	\$446,500	\$790,000
Семейные фонды (10)	\$395,000	\$580,000
Независимые фонды (30)	\$486,900	\$790,000
Общественные фонды (7)	\$320,000	\$385,000
<b>Все фонды (74)</b>	<b>\$380,000</b>	<b>\$790,000</b>

- *Размеры заработной платы и премии.* - Сотрудники фондов не бедствуют, но и чрезмерных компенсаций опрос тоже не выявил. Средняя зарплата директора и правленца высшего звена составила 142 000 долларов (в год), и программного специалиста – 80 000. При этом нижний предел оплаты труда исполнительного директора составил 24 000 долларов, а верхний – 790 000. В 74 крупных фондах с активами более 500 млн. долларов работа директоров оплачивается щедрее (см. таблицу).

Помимо этого, в 2010 году директора 25% фондов получили премии (в среднем - 7 600 долларов). Также, фонды не стали замораживать зарплаты: в 2009 году оплату труда увеличили 57,2% фондов, в 2010 – 70,9%, и в 2011 году планировали повысить зарплату уже 86,7% фондов.

- **Советы директоров.** – Члены советов не особо молоды (1% - люди в возрасте до 30 лет; 6% - от 30 до 39 лет), в основном мужчины (женщин всего 38%), на 85% белые (афроамериканцев – 7%, латиноамериканцев – 4%, азиатов – 2%, и американских индейцев – 1%), и на 83% традиционной ориентации (представителей сексуальных меньшинств – 17%). Несколько удивляет, что 15% фондов продолжают оплачивать работу всех членов совета, и 9% - некоторых членов высшего руководящего органа. При этом используются разные подходы к оплате: ежегодное вознаграждение (в среднем 18 000 долларов), гонорар за проведение собрания (1 000 долларов) и председательство на заседании комитета (650 долларов).

Безусловно, фонды, которые выплачивают слишком щедрые вознаграждения, вряд ли приняли участие в опросе. Информация 910 организаций не позволяет сформировать полную картину, в то время как американцы желают знать о положении дел в десятках тысяч действующих фондов. Инициатива Совета фондов стала положительным примером сбора и анализа информации, но чтобы освобождённый от налогов сектор стал действительно прозрачным, подобная работа должна проводиться систематически и в более широких масштабах.

## **2) НЕПОПУЛЯРНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ЧРЕЗМЕРНЫХ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ И НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ**

*Губернатор Нью-Йорка Эндрю Куомо (Andrew Cuomo) решил бороться с нарушениями в НКО радикальными способами – ограничить заработную плату директоров и установить лимит для накладных расходов.*

<http://www.nonprofitquarterly.org/policysocial-context/20147-ny-agencies-react-to-cuomos-cap-on-nonprofit-ceo-pay-and-overhead.html>



В апреле 2012 года Эндрю Куомо (на фото) подписал приказ, согласно которому годовой объём зарплаты директоров НКО не должен превышать 199 000 долларов. Помимо этого, губернатор установил предельно допустимую норму накладных расходов - 25%, а к 2015 году эта планка должна понизиться до 15%. Действие документа распространяется на множество НКО и учреждений, среди которых оказался и Департамент здравоохранения. Данные организации должны представить планы изменений в структуре расходов.

Стоит ли говорить, что суровые меры не оставили равнодушными представителей многих некоммерческих организаций. Ни для кого не секрет, что в Нью-Йорке трудовые доходы некоторых руководителей НКО выражаются в шестизначных цифрах. Однако никто не может сказать, является ли

такое положение дел результатом некорректного использования средств налогоплательщиков, или всё объясняется действием рыночных факторов, когда солидная компенсация – всего лишь способ удержать в секторе компетентных лидеров. Многие также считают, что средняя зарплата по сектору вполне умеренная, и обязательная отчётность перед Налоговой службой (Internal Revenue Service) обеспечивает необходимую прозрачность. Ограничения лишь подстегнут поиски дополнительных доходов из частных источников. Что касается накладных расходов, то в бюджете НКО достаточно статей (например, связанных с обязательным страхованием), которые находятся за пределами контроля отдельно взятой организации. Безусловно, всё только начинается, и порядок исполнения приказа будет дорабатываться и уточняться. Так или иначе, но сегодня приказ губернатора не вызывают оптимизма у значительной части некоммерческого сообщества.



#### IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

##### 1) ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ - НЕ ПОЖЕЛАНИЕ, А ТРЕБОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Чтобы повысить качество услуг, снизить затраты и привлечь новых доноров, НКО должны отладить механизмы оценки результатов и эффективности. Иных вариантов сегодня нет. Однако для решения этой сложной задачи необходимо изменить культуру НКО.

<http://philanthropy.com/article/How-Data-Can-Improve-a/131342/>



Эксперты американской консалтинговой организации Bridgespan Group Мэтью Форти (Matthew Forti) и Кэтлин Яжбак (Kathleen Yazbak) побеседовали с руководителями благотворительных организаций и сформулировали несколько «уроков», которые помогут НКО не допустить ошибок в процессе построения системы оценки:

- *Руководитель организации – главный вдохновитель и пропагандист оценки.* – Лидер НКО должен понимать, что оценка – это не только инструмент отчётности перед фондами и донорами, но также способ развития компетенций, необходимых для реализации миссии. Без такого понимания оценка

эффективности не станет приоритетом для сотрудников организации.

- *Сам по себе сбор данных не способен повысить эффективность НКО. Необходимы стимулы, благодаря которым оценка станет неотъемлемой частью культуры организации.* – Опытные руководители советуют акцентировать внимание коллектива на «возможностях развития», а не указывать на ошибки. Невозможно добиться успеха, когда сотрудники постоянно ожидают наказания за малейшие недочеты и упущения.
- *Привлекайте внешних экспертов – учёных, оценщиков, лидеров НКО...* – Профессионалы помогут сформировать новые компетенции в сфере разработки и оценки программ. Самая типичная ошибка заключается в том, что НКО откладывают приглашение профессионала до момента проведения масштабной оценки. Однако практика показала – чем раньше, тем лучше!
- *Ищите специалиста, который способен управлять изменениями.* – По мере развития организации неизбежно возникает потребность в штатном оценщике. При этом очень важно, чтобы данный специалист умел не только управлять данными, но также был способен выстраивать взаимоотношения с коллективом, благополучателями и другими стейкхолдерами, которым в процессе оценки отводится важная роль.
- *Оценка должна эволюционировать вместе с организацией и учитывать новые приоритеты.* – С расширением масштабов деятельности некоммерческие организации стремятся обеспечить централизованное управление оценкой (стандарты, агрегированные данные, координация обучающих процессов) и одновременно создать условия для самостоятельной работы подразделений и программ. Такая смешанная структура является наиболее распространённой.

Однако лидеры НКО отмечают, что изменение культуры оценки в масштабах сектора – это длительный процесс, на который способны существенно повлиять грантодающие организации. В частности, они могли бы ограничить своё вмешательство в процесс определения приоритетов и методов оценки; оказывать финансовую поддержку на ранних этапах становления систем оценки в НКО (создание информационных систем, оплата труда внешних экспертов или даже наём директора по оценке) и обеспечить доступ к нефинансовым ресурсам (таким, как взаимное обучение и обмен опытом с коллегами). О высокой потребности в подобной поддержке свидетельствуют данные консалтинговой организации «Инновационная сеть» (Innovation Network): сегодня штатные оценщики работают всего в 13% американских НКО.

## V. СТРАТЕГИЯ

### 1) ЧТО ДЕЛАТЬ С НЕЭФФЕКТИВНЫМИ ИЛИ НЕВОСТРЕБОВАННЫМИ УСЛУГАМИ?!

Национальный научный фонд (The National Endowment for Science/Nesta; Великобритания) опубликовал отчёт, который показывает, каким образом отказ от недостаточно востребованных услуг открывает путь к инновациям и эффективному использованию бюджетных средств.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12146/nesta\\_report\\_encourages\\_creative\\_decommissioning?utm\\_source=19+April+Finance&utm\\_campaign=19+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12146/nesta_report_encourages_creative_decommissioning?utm_source=19+April+Finance&utm_campaign=19+April+Finance&utm_medium=email)



Округ Лондона Тауэр-Хэмлетс (Tower Hamlets) закрыл библиотеки, которые перестали пользоваться особой популярностью у населения. Им на смену пришли «Магазины идей» (Idea Stores). Они продолжили выдавать книги читателям, но при этом дополнили спектр услуг обучающими программами для взрослых и детей, организовали кафе и стали выполнять функции местных информационно-культурных центров. Число библиотек сократилось, а посещаемость «Магазинов идей» возросла в несколько раз.

Польша закрыла 4000 начальных школ, и на базе некоторых из них открыла средние школы, предоставив детям дополнительный год обучения по программе общего среднего образования. В результате страна заняла более высокие позиции в рейтинге «Международной программы по оценке

образовательных достижений учащихся» (Programme for International Student Assessment), которую с 2000 года выполняет Организация экономического сотрудничества и развития (OECD).

Это всего лишь два из 20 успешных сценариев, которые приведены в отчёте «Искусство выхода» (The Art of Exit) в качестве примеров творческого преобразования «устаревших» услуг в более современные и привлекательные для потребителя форматы. Авторы документа считают, что передовая практика развенчивает сложившееся представление о том, что отказ от поддержки какого-либо вида деятельности всегда продиктован попыткой сэкономить бюджетные средства. Изменение потребностей населения меняет контекст государственных услуг. Это означает, что провайдерам следует отказываться от деятельности, которая утратила свою актуальность, и активнее заниматься поиском инновационных решений, которые отвечают требованиям времени и интересам людей.

### 2) ПРОСКАНИРУЙТЕ СВОЁ ОКРУЖЕНИЕ

Интернет-ресурс GrantCraft выпустил обновленную версию руководства Scanning the Landscape 2.0, включающую описание процессов «сканирования организаций», которое сопровождается примерами применения современных технологий в практике американских и европейских доноров.

[http://pndblog.typepad.com/pndblog/2012/04/new-grantcraft-guide-helps-funders-scan-in-the-digital-age.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://pndblog.typepad.com/pndblog/2012/04/new-grantcraft-guide-helps-funders-scan-in-the-digital-age.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+Philantopic+%28PhilanTopic%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

Руководство предлагает примеры «сканирования», которые помогли донорам: определить ключевые стратегические направления; выяснить мнение ключевых аудиторий; изучить природу новых проблем и контекст деятельности; синтезировать данные и определить информационные потребности. Помимо этого, авторы документа поясняют, каким образом современные технологии позволяют ускорить и облегчить работу по сканированию организаций. Также, в руководстве обозначен ряд преимуществ, которые возникают в процессе изучения окружающего «ландшафта»:

- Возможность взять тайм-аут и прислушаться к мнению ключевых аудиторий и иных игроков, действующих за пределами традиционных сетей;
- Общение с другими донорами (и, возможно, совместное сканирование), в ходе которого выявляются неочевидные обстоятельства и выстраиваются связи между различными фактами и явлениями;

- Активный поиск и использование разнообразного технологического инструментария – баз данных и новостных/исследовательских ресурсов, позволяющих повысить эффективность сканирования.

Если доноры не желают ограничиться функцией распределения грантов и стремятся к эффективному размещению своих ресурсов, то им необходимо «сканировать ландшафт» в повседневном режиме.

### **3) ПОЧЕМУ КРУПНЫЕ ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ ПРИНИМАЮТ ВНЕШНИЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ?**

*Фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (The John D. And Catherine T. MacArthur Foundation) утвердил новую политику, согласно которой организация может принимать пожертвования от общества. Однако данный шаг не является частью фандрайзинговой кампании – призывов пожертвовать средства фонду не будет.*  
[http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/macarthur-opens-the-door-to-donations-by-outsiders/1674?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/the-giveaway/macarthur-opens-the-door-to-donations-by-outsiders/1674?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)



В интервью для новостного издания The Chronicle of Philanthropy старший юристконсульт фонда Джошуа Минц (Joshua Mintz) пояснил, что организация по-прежнему призывает людей оказывать прямую благотворительную поддержку грантополучателям; и будет принимать пожертвования только «в конкретных обстоятельствах, когда не определен подходящий получатель финансирования; и при этом донор уверен в том, что профессионализм Фонда Маккартуров обеспечит наиболее рациональное использование средств». Данный шаг является нестандартным для крупного фонда, но прецеденты уже были. В 2006 году Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill and Melinda Gates Foundation) стал принимать средства от граждан - не потому что нуждался в поддержке, а потому, что отказ выглядел бы «нелюбезно». Пэтти Стоунсайфер (Patty Stonesifer), которая в тот момент

занимала пост президента фонда, поясняла ситуацию следующим образом: «Что вы скажете семилетней девочке? Что Уоррен Баффет [Warren Buffett; член совета директоров, который в 2010 году передал фонду 37 млн. долларов] может оказывать благотворительную помощь, а она нет?». Согласно последним данным, в 2010 году Фонд Гейтсов принял от представителей общества 319 486 долларов. Однако подобная практика вряд ли станет повсеместной. В частности, фонд Atlantic Philanthropies, Фонд Форда (The Ford Foundation) и Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) сообщили о том, что иногда им тоже предлагают пожертвования, но они направляют потенциальных доноров к НКО, которые являются целевой аудиторией фондов.

## **VI. УПРАВЛЕНИЕ**

### **1) СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ НКО ДОЛЖЕН БЫТЬ ГОТОВ К НЕУДОБНЫМ ВОПРОСАМ**

*Фонд Сьюзан Г. Комен (Susan G. Komen) решил прекратить финансирование медицинских центров Американской федерации планирования семьи (Planned Parenthood Federation of America / PPFA) и подвергся жёсткой критике со стороны женских правозащитных групп, некоторых политиков и СМИ. Юристоконсульт из Чикаго Майкл Перегрин (Michael Peregrine) считает, что некоммерческим организациям стоит извлечь уроки из данной истории.*  
[http://philanthropy.com/article/Steps-Charity-Leaders-Can-Take/130829/?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/article/Steps-Charity-Leaders-Can-Take/130829/?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Майкл Перегрин предлагает руководящим органам крупных некоммерческих организаций (занимающих видное место на общественной арене) воспользоваться несколькими советами, которые помогут взглянуть на ситуацию коллег из Фонда Сьюзан Г. Комен не с точки зрения

репродуктивных прав женщин (об этом уже достаточно сказали участники полемики), а с управленческой позиции, от которой во многом зависит репутация организации:



- *Учитывайте, что общественное доверие к НКО не безгранично.* Снижению степени доверия в значительной мере способствовали обличающие публикации о неэффективном управлении, финансовых нарушениях в НКО и стирании границ между коммерческой и некоммерческой деятельностью. Поэтому нужно быть готовыми к вопросу о том, почему организация заслуживает поддержки из регионального или федерального бюджета.
- *Не стоит забывать, что общественность уделяет значительное внимание финансовой информации.*

Сведения, которые организации представляют в Форме налоговой отчетности 990, могут быть истолкованы как в пользу, так и против НКО. Чтобы снизить риски, организации могут сопровождать финансовые данные дополнительными комментариями. Например, Американское онкологическое общество (The American Cancer Society) публикует управленческую пояснительную записку, которая показывает взаимосвязь между финансовыми показателями и миссией организации, информирует о достижениях и практике работы с добровольцами, отражает позицию исполнительного директора, а также включает описание контролируемых функций и полномочий высшего руководящего органа.

- *Принимая решения, руководствуйтесь профессиональными советами по вопросам этики и права.* Многих наблюдателей интересует, что посоветовал руководящему органу Фонда Сьюзан Г. Комен юрист-консульт организации (на веб-сайте фонда появилось объявление о вакансии старшего юриста...). Однако вывод на будущее можно сделать, не вникая в подробности: старший юрист НКО (а) должен участвовать в процессах принятия решений; и (б) обязан рассматривать каждую ситуацию не только с позиции права, но также с точки зрения этики и рисков для репутации организации.
- *Будьте готовы обосновать размер оплаты труда высшего руководства.* Г-н Перегрин рекомендует воспользоваться услугами профессиональных консультантов, которые (руководствуясь требованиями законодательства и этическими стандартами) помогут показать, каким образом размер компенсации согласуется с ситуацией на рынке, а также с размером и масштабами деятельности организации.
- *Совет директоров должен быть независимым.* Учредитель Фонда Сьюзан Г. Комен Нэнси Бринкер (Nancy Brinker) в настоящий момент является членом совета директоров, а также исполнительным директором фонда. Это достаточно редкая ситуация для американских НКО, потому что объективный контроль за деятельностью директора со стороны высшего руководящего органа составляет основу системы «сдержек и противовесов».

Майкл Перегрин настоятельно рекомендует советам директоров НКО воспользоваться извлеченными уроками и усовершенствовать свою практику.

## **VII. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

### **1) СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ НУЖДАЮТСЯ В ФИЛАНТРОПИИ**

*Основываясь на результатах исследования, Monitor Inclusive Markets (подразделение международной консалтинговой организации Monitor Group) размышляет о трудностях и перспективах инклюзивных моделей бизнеса, социально-ориентированных инвестиций (impact investing) и роли филантропии в новом контексте.*

<http://www.mim.monitor.com/blueprinttoscale.html>

Поиск рыночных вариантов решения проблемы бедности стал причиной повышенного интереса к инклюзивному бизнесу – деловой активности, нацеленной на реализацию потенциала малоимущих

слоев населения в качестве участников экономической деятельности (местных поставщиков) либо потребителей продукции и услуг. В свою очередь, данные процессы послужили толчком для развития ещё одного нового направления - социально-ориентированных инвестиций (*impact investing*), которые способствуют достижению социальных/экологических результатов и (наряду с этим) позволяют получать доходы. Всего за несколько лет появились сотни практических примеров таких инвестиций, и миллиарды долларов уже ждут своего часа. Однако теперь потенциальные инвесторы жалуются на недостаток привлекательных вариантов инклюзивного бизнеса (для размещения инвестиций), а доноры в сфере традиционной филантропии не могут определить своё место и новую роль в происходящих процессах. Отчёт, подготовленный командой *Monitor Inclusive Markets*, вселяет некоторый оптимизм. В частности, исследование показало, что для достижения значительного социального эффекта с помощью инвестиций нового типа в мире должно быть гораздо больше филантропии, чем прежде; но она должна осуществляться иными способами. Авторы отчёта предлагают заглянуть в документ, чтобы расширить представление о практике и показателях эффективности предпринимательской филантропии (*ENTERPRISE PHILANTHROPY*); изучить опыт «пионеров» сферы социальных инвестиций; ознакомиться с рекомендациями для инвесторов и доноров сферы филантропии; а также выяснить, каким образом сложный контекст инклюзивного бизнеса ограничивает возможности для социально-ориентированных инвестиций.

## **2) ОПЛАТА РАБОТЫ НКО ПО РЕЗУЛЬТАТАМ: «ЗА» И «ПРОТИВ»**

*Британская Ревизионная комиссия (The Audit Commission) изучила местный и международный опыт применения контрактов, предусматривающих оплату по результатам, но с выводами об эффективности новой схемы финансирования социальных услуг пока не спешит.*

[http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12152/pbr\\_is\\_not\\_the\\_only\\_option\\_advises\\_audit\\_commission?utm\\_source=20+April+Finance&utm\\_campaign=20+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/12152/pbr_is_not_the_only_option_advises_audit_commission?utm_source=20+April+Finance&utm_campaign=20+April+Finance&utm_medium=email)



Если местные заказчики планируют воспользоваться схемой «оплаты по результатам» (ОПР), то им стоит изучить отчёт Ревизионной комиссии «Обзор практики ОПР для финансирования местных услуг» (*Local Payment by Results Briefing: Payment by Results for Local Services*), который поможет принять обоснованное решение. Цель документа – расширить представление заказчиков о схеме ОПР, предупредить о «подводных камнях» и помочь выяснить, подходит ли ОПР для их конкретной ситуации, и обеспечит ли достижение желаемых результатов. Авторы документа считают, что для успешного использования контракта ОПР необходимо выполнить ряд условий - точно определить цели и риски, тщательно проработать порядок оплаты, позаботиться о стабильном финансировании, эффективном управлении и оценке результатов работы НКО/местных провайдеров услуг. Также Комиссия обозначила «существенные преимущества» новой схемы:

- В условиях бюджетных ограничений ОПР позволяет сэкономить средства и выявить новые источники ресурсов.
- Схема требует отчётности за результаты и тем самым не только повышает ответственность НКО за их достижение, но также стимулирует поиск творческих подходов к оказанию услуг.
- ОПР переводит риски от заказчика к исполнителю либо к финансирующей стороне.

Тем не менее, в силу своей новизны данная форма работы требует от заказчиков гораздо большего мастерства и профессионализма, чем любая другая схема. Комиссия отмечает, что для окончательного вывода об эффективности новой практики накопленный опыт применения ОПР пока недостаточен.

## VIII. ИНИЦИАТИВЫ

### 1) ПОИСК НОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ НОВОГО ВЕКА

В честь своего векового юбилея Фонд Рокфеллера (*The Rockefeller Foundation*) будет до 2013 года выполнять специальную инициативу, нацеленную на выявление и разработку инновационных решений, нацеленных на снижение уровня бедности.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377200020>

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=376100028>

Для достижения поставленной цели фонд организовал встречу (апрель 2012 г., Вашингтон), в ходе которой представители крупных глобальных организаций, научных кругов и социальных предприятий обсудили, каким образом граждане, сообщества, регионы и страны могут способствовать предотвращению социальных, экономических и экологических катастроф. Дискуссия продолжится в рамках серии круглых столов, которые пройдут в разных регионах и будут посвящены глобальным проблемам. Данная работа будет сопровождаться тематическими публикациями и взаимодействием участников процесса на новых цифровых платформах. Помимо этого, фонд провел конкурс инновационных проектов, нацеленных на совершенствование практики работы с информацией, развитие ирригационного земледелия и возрождение фермерства. В ходе Инновационного форума-2012 будут объявлены 15 финалистов, среди которых девять победителей смогут претендовать на получение грантов (до 100 000 долларов) для дальнейшей разработки либо реализации своих идей. Директор юбилейной инициативы Майкл Майерс (*Michael Myers*) отмечает, что фонд стремится привлечь лучших управленцев и мыслителей планеты к решению задач XXI века.

### 2) НОВЫЙ РЕСУРС ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ НЮАНСОВ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЛОББИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И АДВОКАЦИИ

Пять крупнейших частных фондов США сообщили о запуске бесплатного онлайн ресурса, который поможет программным сотрудникам разобраться в правовых аспектах деятельности, связанной с лоббированием интересов, защитой прав и влиянием на законодательство и политику.

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377200015>



Фонды Дэвида и Люсиль Паккард (*David and Lucile Packard Foundation*), Билла и Мелинды Гейтс (*Bill & Melinda Gates Foundation*), Уильяма и Флоры Хьюлетт (*William and Flora Hewlett Foundation*) и Гордона и Бетти Мур (*Gordon and Betty Moore Foundation*) разработали образовательный курс, посвященный специфике правового регулирования лоббистской деятельности и адвокации (*Learn Foundation Law*). Менее чем за час участники обучения (в сопровождении виртуального специалиста по имени Майя/Maya) получают информацию о том, каким образом

законодательство о лоббистской деятельности затрагивает сферу деятельности частных фондов; какие организации и направления работы можно поддерживать; какие виды грантов могут предоставлять частные фонды; и какие нюансы необходимо учитывать, если проекты предусматривают лоббирование интересов, выполнение правозащитной деятельности и/или участие в разработке новых законов. В дальнейшем специалисты фондов могут заходить на сайт, чтобы подробнее изучить отдельные модули или найти ответы на вопросы, возникающие в процессе повседневной работы. Помимо этого, пользователям предлагаются различные инструменты и руководства по взаимодействию с грантополучателями и участниками нормотворческих процессов. Инициаторы проекта считают, что данный курс удачно дополняет семинары и тренинги, которые проводят для сотрудников юристы частных фондов.

## IX. IT и КОММУНИКАЦИИ

### 1) НОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ В ЖИЗНИ НКО ВЧЕРА И СЕГОДНЯ

Три американские организации, которые занимаются вопросами применения современных технологий в НКО-секторе - The Nonprofit Technology Network, Common Knowledge и Blackbaud – провели опрос, в ходе которого 3 522 НКО предоставили данные, позволяющие оценить и сравнить практику работы в социальных сетях в 2010-2012 гг.

<http://www.nnten.org/blog/2012/04/03/report-release-the-2012-nonprofit-social-networking-benchmarks>

[http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2012/key-findings-from-2012-enonprofits-benchmarking-study.aspx?hq\\_e=el&hq\\_m=1611511&hq\\_l=21&hq\\_v=e7e53e07d6](http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2012/key-findings-from-2012-enonprofits-benchmarking-study.aspx?hq_e=el&hq_m=1611511&hq_l=21&hq_v=e7e53e07d6)

[http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/nonprofits-chalk-up-big-gains-in-social-network-followers/30421?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/nonprofits-chalk-up-big-gains-in-social-network-followers/30421?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Основные выводы, изложенные в отчёте «Сравнительный анализ работы НКО в социальных сетях – 2012» (The 2012 Nonprofit Social Network Benchmark Report), заключаются в следующем:



- В период с 2010 по 2011 гг. наблюдалось беспрецедентное расширение аудитории виртуальных сторонников НКО: в среднем, численность единомышленников увеличилась на 70%.
- В течение 2011 года численность «поклонников» НКО в Фейсбуке возросла на 30%, а число сторонников в Твиттере – на 80%. При этом за прошедший год средняя численность пользователей Твиттера, выразивших поддержку некоммерческой организации, увеличилось с 1822 до 3290 человек, а количество единомышленников в Фейсбуке возросло с 6376 до 8317.
- 13% респондентов сообщили о собственных социальных сетях, которые используются для реализации программ (56%) и для маркетинга (46%).
- Реклама НКО в Фейсбуке, как правило, не преследует цели фандрайзинга; и лишь 24% респондентов сообщили о том, что размещают рекламу для привлечения средств.
- В период с 2010 по 2011 гг. общий объем средств, привлеченных в результате онлайн фандрайзинга, увеличился на 19%.

Снижение показателя онлайн пожертвований наблюдалось только в международном секторе. Данный факт объясняется тем, что пик фандрайзинга пришелся на 2010 год, когда помощь доноров (в силу чрезвычайных обстоятельств) имела критический характер.

- Одноразовые пожертвования по-прежнему составляли основу поступлений от онлайн фандрайзинга, но при этом практика ежемесячных благотворительных отчислений развивалась гораздо интенсивнее.
- В каждой тысяче адресатов, получающих электронные рассылки НКО, 103 человека являлись сторонниками НКО в Фейсбуке, 29 – в Твиттере, и 12 – подписались на рассылки с помощью мобильных устройств. Также выяснилось, что НКО, которые сочетают традиционные прямые рассылки и обращения к единомышленникам в Фейсбуке, получают от одного сторонника среднегодовую сумму в размере 214,81 доллара; а те организации, которые работают только онлайн - всего 161,30.
- В 2011 году всего 8% НКО имели штатного менеджера по онлайн коммуникациям (с полной занятостью), а 46% организаций вообще не вкладывали средства в данное направление. При этом численность НКО, где сотрудники посвящали половину рабочего времени взаимодействию в социальных сетях, снизилась с 72% до 69%.

Также, в рамках исследования была впервые предпринята попытка установить размер затрат НКО на привлечение одного сторонника с помощью технологий взаимодействия в виртуальном пространстве. Оказалось, что НКО увеличивают число сторонников в социальных сетях, расходуя для данных целей умеренные средства. В частности, некоммерческой организации в среднем требуется 2,05 доллара, чтобы завладеть вниманием пользователя Твиттера, а «житель» Фейсбука (который выразил симпатию - 'like'), обходится НКО в 3,5 доллара.

## **2) КАК ОЦЕНИТЬ ИНТЕРЕС АУДИТОРИИ В ОТКРЫТОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

Программы, подобные Google Analytics, позволяют некоммерческим организациям получать широкий спектр информации о своей виртуальной аудитории. Осталось лишь разобраться, какие данные действительно имеют значение; и как правильно организовать работу.

[http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/3-online-traffic-measures-all-nonprofits-should-track/30605?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/3-online-traffic-measures-all-nonprofits-should-track/30605?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Для получения необходимой информации организатор онлайн кампаний общественной организации Food & Water Watch Джоанна Майлз (Joanna Miles) рекомендует использовать программу Google Analytics, которая предлагает инструмент «Цели» (Goals), позволяющий определить количество просмотров конкретной страницы, продолжительность присутствия посетителя на веб-сайте, а также количество разделов, посещённых каждым пользователем. Однако существует ряд нюансов, которые желательно взять на заметку:



1. *Исходящие и входящие ссылки.* – Когда пользователи покидают веб-страницу, Google Analytics фиксирует информацию только о последней посещённой странице. Чтобы получить полноценную картину, Джоанна обозначает «Цели» для всех исходящих ссылок и выясняет, отправился ли пользователь (например) на страницу НКО Food & Water Watch в Фейсбуке, или это был случайный «интернет-прохожий». А если проделать подобную операцию с входящими ссылками, то можно узнать, с каких сайтов пользователи «пришли» на ресурс данной НКО.
2. *Количество скачиваний.* - НКО Food & Water Watch предлагает своей аудитории множество файлов - отчёты, информационные бюллетени, электронные

таблицы и т.д. Название каждого файла включает расширение (например «.pdf»), которое позволяет обозначить «Цели» сразу для всех файлов данного формата, и не тратить время на сбор информации по каждому материалу.

3. *Страничка с благодарностью донору.* – Количество посещений данной страницы не всегда совпадает с количеством реальных пожертвований (за щелчком «Сделать пожертвование» не всегда следует реальный перевод средств). Чтобы выяснить, сколько пользователей действительно стали донорами, Джоанна Майлз советует обозначать «Цели» для всех страниц в цепочке этапов перевода благотворительной помощи.

Эти практические советы профессионала помогут сэкономить время и получить точную информацию. Но в любом случае, начинать следует с точной постановки задач. Например, организация Food & Water Watch определила для себя три задачи - ей необходимо знать, сколько человек (1) пожертвовали средства, (2) подписались на информационные бюллетени и (3) участвуют в аукционах. Чтобы правильно определить информационные потребности, Джоанна Майлз предлагает руководителям НКО воспользоваться самым простым критерием: «Если Вы не планируете использовать какие-либо виды данных, то тратить время на их сбор не стоит».

## **3) ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА – ЗАЛОГ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

Без поддержки руководства специалисты по коммуникациям не могут эффективно привлекать сторонников в социальных сетях. К такому выводу пришли участники ежегодной международной конференции Сети «Некоммерческие технологии» (The Nonprofit Technology Network), прошедшей в Сан-Франциско в апреле 2012 года.

[http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/greenpeace-experiments-with-technology-team-structure/30478?sid=pt&utm\\_source=pt&utm\\_medium=en](http://philanthropy.com/blogs/social-philanthropy/greenpeace-experiments-with-technology-team-structure/30478?sid=pt&utm_source=pt&utm_medium=en)

Директор консалтинговой организации Communicopia Джейсон Могус (Jason Mogus) отметил, что зачастую работа в социальных сетях ведется в отрыве от идей руководства и команды, которая



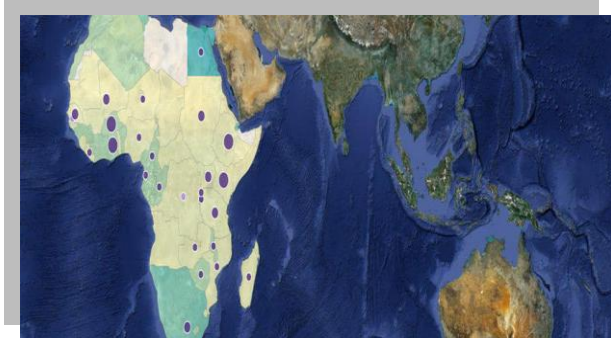
занимается выполнением миссии организации. В подобных условиях специалист по коммуникациям (каким бы профессионалом он ни был) не может действовать «на опережение», а всего лишь реагирует на конкретную ситуацию. Подобная практика является повсеместной, но возможности повисить отдачу от общения с аудиториями в открытом пространстве все же существуют. Об этом свидетельствует опыт известной экологической НКО Greenpeace, которая всегда отличалась нестандартным подходом к любому делу. Г-н Сиберман (Silberman) возглавляет в организации «Лабораторию мобилизации» (**Mobilization Lab**), в которой работают всего несколько человек. Наличие данного подразделения не подменяет работу менеджеров по коммуникациям, а лишь дополняет и координирует их деятельность. Этого вполне достаточно для повышения эффективности взаимодействия в социальных сетях. Сиберман подчеркивает, что определяющее значение в данном случае имеет тот факт, что Лаборатория может озвучивать свои идеи и предложения руководству организации. Основываясь на примере Greenpeace, Джейсон Мокус настоятельно рекомендует привлекать специалистов по коммуникациям в социальных сетях к разработке инициатив на самых ранних этапах. Такой подход является залогом успешной работы в любых социальных медиа.

**4) ИНФОРМАЦИОННОЕ ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ ВОССОЗДАНИЯ ПОЛНОЙ КАРТИНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПОМОЩИ**  
*Отделение Центра фондов (The Foundation Center) в Нью-Йорке и НКО «Портал развития» (Development Gateway; Вашингтон) объявили о стратегическом партнерстве, в рамках которого организации направят свои ресурсы и знания о глобальной филантропии на воссоздание целостной картины финансовых потоков в сфере международной помощи.*  
<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377300021>



Сотрудничество позволит партнерским организациям оптимизировать использование массивов информации, которые представлены на существующих онлайн платформах. В частности, при содействии Центра Фондов портал [AidData.org](http://AidData.org) (совместная инициатива НКО Development Gateway, Колледжа Уильяма и Мэри / The College of William and Mary и Университета Бригама Янга / Brigham Young University) будет получать более точные данные о благотворительных ресурсах сферы международного развития и

визуализировать их на информационных панелях наряду с информацией о государственной технической помощи.



В свою очередь, Центр Фондов получит от НКО Development Gateway данные о потоках официальной международной помощи и пополнит ими информацию веб-портала [WASHFunders.org](http://WASHFunders.org), стимулирующего взаимодействие между донорами, которые поддерживают инициативы в сфере поставки чистой воды и обеспечения достойных санитарно-гигиенических условий. Вице-президент Центра Фондов Джеффри Фолкштейн (Jeffrey Falkenstein), который курирует вопросы поступления и архитектуры данных, считает, что объединение потоков

взаимодополняющей информации позволит донорам, правительствам и некоммерческим организациям принимать обоснованные стратегические решения и добиваться более значительных результатов.

## Х. КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

### 1) РУКОВОДСТВО ПО ПОДГОТОВКЕ ЛИДЕРОВ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Американская ассоциация «Совет фондов» (*The Council on Foundations*) сообщила о завершении годового проекта, в результате которого появился важный документ - «Чем значительнее социальный эффект, тем выше ценность: Практическое руководство по реализации лидерских инициатив в сфере корпоративной благотворительности» (*Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy*).

<http://foundationcenter.org/pnd/news/story.jhtml?id=377700018>

Инициатива Совета фондов увенчалась появлением руководства, которое предлагает концепцию деятельности по изменению роли корпоративной благотворительности, включающую пять основных пунктов:



1. Содействие появлению нового толкования корпоративной филантропии, которое рассматривает данное явление в качестве способа инвестиций в общество;
2. Разработка «инклюзивной операционной системы» благотворительных инвестиций, учитывающей интересы различных причастных сторон;
3. Развитие сотрудничества, коммуникаций и механизмов обмена знаниями и опытом;
4. Объединение лидеров сектора для реализации новых задач;
5. Активное содействие профессионализации сектора.

Старший научный сотрудник Института Аспена (*The Aspen Institute*) и руководитель исследовательского проекта Крис Пинни (*Chris Pinney*) считает, что роль бизнеса меняется, и в связи с этим общество ожидает от корпораций большей ответственности и более активного участия в решении социальных проблем. Эксперт надеется, что руководство поможет компаниям использовать благотворительность в качестве инструмента социальных инвестиций, которые отвечают интересам бизнеса, способствуют повышению экономической стоимости, а также ценности продуктов и услуг для потребителей и сообществ.

## XI. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

### 1) МЕЖДУНАРОДНЫЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЯЮТ УСИЛИЯ

В апреле 2012 года Программа добровольцев ООН (*United Nations Volunteers*) и Международная добровольческая служба (*Voluntary Services Overseas*) объявили о создании партнерства, целями которого является активизация движения волонтеров на местах и достижение максимального социального эффекта для сообществ.

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12150/international\\_volunteering\\_agencies\\_formalise\\_working\\_agreement?utm\\_source=19+April+Finance&utm\\_campaign=19+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12150/international_volunteering_agencies_formalise_working_agreement?utm_source=19+April+Finance&utm_campaign=19+April+Finance&utm_medium=email)

Программа добровольцев ООН (*UNV*) работает в 130 странах и стремится к тому, чтобы волонтерство стало неотъемлемой частью процессов развития. Директор *UNV* Флавия Пансьери (*Flavia Pansieri*) считает, что подписание меморандума о взаимопонимании является логическим продолжением долгосрочного сотрудничества с Международной добровольческой службой (*VSO*), которая уже мобилизовала более 250 000 местных волонтеров в 30 странах. Совместная работа позволит двум организациям объединить ресурсы для проведения исследований в разных странах; усилить пропаганду добровольчества; и содействовать формированию правовой среды, благоприятствующей развитию движения людей доброй воли. Также, в ходе интервью для

www.civilsociety.co.uk руководитель VSO Мардж Мейн (Marg Mayne) подчеркнула, что партнерство будет способствовать повышению активности местного населения и усилению влияния граждан на качество жизни в тех сообществах, которые сегодня считаются экономически и/или социально неблагополучными.

## **2) УЧАСТИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ – НЕ ПОВОД ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ШТАТА**

*Ассоциация «Добровольческая Англия» (Volunteering England) напомнила благотворительным организациям о том, что деятельность волонтеров не должна подменять работу штатных сотрудников НКО и влиять на условия оплаты их труда.*

[http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12147/volunteering\\_england\\_offer\\_guidance\\_on\\_avoiding\\_job\\_substitution?utm\\_source=19+April+Finance&utm\\_campaign=19+April+Finance&utm\\_medium=email](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/12147/volunteering_england_offer_guidance_on_avoiding_job_substitution?utm_source=19+April+Finance&utm_campaign=19+April+Finance&utm_medium=email)



В апреле 2012 года четыре британские организации - Ассоциация «Добровольческая Англия» (Volunteering England), Сетевая организация местных НКО Locality, Национальная ассоциация общественных и местных объединений (The National Association of Voluntary and Community Action) и Национальный совет общественных организаций (The National Council

of Voluntary Organisations) - разработали и опубликовали руководство «Меры по предотвращению подмены штатных сотрудников добровольцами» ([A guide to avoiding job substitution](#)). Директор Volunteering England Джастин Дэвис Смит (Justin Davis Smith) предупреждает о том, что НКО могут привлекать волонтеров с целью экономии средств, которую возможно получить за счёт сокращения сотрудников или фонда оплаты труда. Подобные действия способны дискредитировать идею добровольчества. Смит напоминает, что согласно уставу Конгресса профсоюзов (Trade Union Congress), организации обязаны укреплять взаимодействие между волонтерами и штатными сотрудниками. Чтобы выполнить данное условие, авторы руководства рекомендуют приглашать добровольцев на семинары, тренинги и собрания коллектива. Кроме того, в уставе отражён один из ключевых принципов, который заключается в том, что «участие добровольцев должно дополнять работу оплачиваемого персонала». В связи с этим, авторы документа советуют благотворительным организациям провести консультации с профсоюзами, сотрудниками и волонтерами; разработать политики взаимодействия с добровольцами; и точно определить роль и обязанности добровольных помощников.